



CONTRACTING

## **Contracting-Anbieter vor dem Umbruch: Wachstum oder Konsolidierung?**

Klaus Neuhäuser und Stefanie Notzke

# Contracting-Anbieter vor dem Umbruch: Wachstum oder Konsolidierung?

Klaus Neuhäuser und Stefanie Notzke

*Contracting-Dienstleister sind heute einem komplexen Bedingungsgefüge ausgesetzt. Der Markt befindet sich aufgrund aktueller Entwicklungen wie der Finanzkrise einerseits und der weiterhin positiven Prognosen für das Contracting andererseits in einer entscheidenden Phase. Wie ist die Lage tatsächlich und wie können sich die Marktteilnehmer im Contracting strategisch aufstellen, um nachhaltig zu den Gewinnern zu zählen?*

Werte schaffen, an denen man sich im Rahmen von Kapitalverzinsungs-Erwartungen messen lassen kann. Organisches Wachstum erzielen, um stärker als die Wettbewerber zu sein. Gesamtwirtschaftliche Schwächen nutzen und sie zum Vorteil einer Branche machen. – Die Anforderungen und Chancen, denen sich Anbieter der Energiedienstleistung Contracting ausgesetzt sehen, sind vielfältig und hoch. Die Zeichen stehen gut für das Contracting, demnach sind die Erwartungen an das Management und dessen „Performance“ nicht geringer.

Ist organisches Wachstum in Zeiten schwächelnder Konjunktur und instabiler Finanzmärkte weiterhin hoch im Kurs? Die Soll-Zahlen und Vorgaben für den Abschluss neuer Contracting-Projekte sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen – steigende Umsätze sollten die Ergebnisse verbessern. Zum Teil belegen Erfahrungen im Contracting-Geschäft hingegen den Trugschluss dieser Annahme: Nicht immer bedeutet ein hohes Umsatzvolumen auch die Schöpfung von Werten für das anbietende EVU oder der Abschluss innovativer Projekte ein hohes Renommee und hohe Renditen. Vielmehr kann eine Reihe von Contracting-Projekten gegebenenfalls Wert vernichten, bei genauerer Betrachtung negative Ergebnisse bzw. Projektbarwerte erwirtschaften.

## Differenzierungsgrad am Kundenwert ausrichten

Die Potenziale der Energie- und Kosteneinsparung durch effiziente Anlagen sind hoch. Aufgrund der Vielseitigkeit der technischen Lösungen spricht Contracting nahezu jede Branche an. Dies bedeutet, dass die Anforderungen, die jeder Interessent an die Errichtung seiner Contracting-Anlagen stellt, vielseitig, individuell und komplex sind. Contracting-Anbieter sehen sich aufgrund dessen in der Zwickmühle:

Um Interessenten ein entscheidungsbefähigendes Angebot zu unterbreiten, bedarf es einer ressourcenintensiven Vorab-Konzeption und Kalkulation der Komponenten

sowie Berücksichtigung kundenspezifischer Herausforderungen. Die Konkurrenz der Anbieter ist groß. Technisches Know-how will demonstriert, Konkurrenten wollen ausgestochen werden.

Doch wie lassen sich die Anbieter den Konzeptions- und Planungsaufwand vergüten? Erfahrungsgemäß wird ein kritisches Maß weder bei Erhalt des Zuschlages noch bei Ausscheiden aus dem Vergabeverfahren kalkuliert oder gar explizit vergütet. Folgt ein Auftrag, kann die Ressourcenbindung unter Vollkostenbetrachtung schon vor Projektabschluss an dessen potenziellem Deckungsbeitrag zehren. Betreuungskosten setzen eine Wertminderung unter Umständen fort, wenn die notwendige betriebswirtschaftliche Transparenz zur Steuerung des Contracting-Geschäfts nicht geschaffen wird.

Bei genauerer Beobachtung kann sich die Ertragslage von Contracting-Gesellschaften insbesondere bei älteren Projekten als prekär erweisen. Zu Beginn der Liberalisierung des Energiemarktes wurden verstärkt langfristige Contracting-Verträge geschlossen, die nicht immer durch eine projektbezogene Gewinnerzielungsabsicht motiviert waren. Contracting wurde häufig als Instrument der Kundenbindung der Energielieferpartie genutzt, mit dem der langfristige Absatz von Primärenergie gesichert und der Kunde über einen langen Zeitraum an das Versorgungsunternehmen gebunden werden sollte.

Nicht zuletzt spiegelt sich die oben beschriebene Situation auch in der Leistungsfähigkeit des Projektcontrollings wider. Die Vielzahl der vergüteten Leistungskomponenten im Contracting lässt sich nicht in den altbekannten Größen darstellen. Primäre Kennzahlen (Projektumsatz, Menge, etc.) alleine reichen nicht aus, um die Ertragslage von Contracting-Projekten hinreichend realistisch abzubilden.

In Zeiten genau abgegrenzter Profit Center liegt das Problem oftmals in der Zurechnung von Aufwendungen und Erträgen über die

Organisationseinheiten hinweg. Contracting-Einheiten konzipieren Anlagen, investieren Ingenieurs- und Vertriebsleistung, die Medienlieferung wird allerdings dem Energievertrieb zugerechnet. Das Fazit: lediglich der verursachte Aufwand wird abgebildet, die Erwirtschaftung von Gegenwerten nicht. Die Einheit wird aufgrund eines buchhalterischen Ungleichgewichts negativ bewertet.

## Organisches oder anorganisches Wachstum?

Aktuelle Prognosen der im Energiemarkt etablierten Marktforschungsinstitute weisen auch weiterhin mindestens zweistellige Wachstumsraten für Contracting aus; Rahmenbedingungen, wie steigende Energiepreise, Gesetze zur Förderung von Investitionen in Energieeffizienz sowie aktuelle Maßnahmen zur Belebung der Konjunktur unterstreichen die Plausibilität dieser Einschätzungen. Es wird davon ausgegangen, dass die negativen Ausprägungen der aktuellen Wirtschaftslage keine größeren Schatten über die Branche werfen werden. Wie die Anbieter im Contractinggeschäft von diesem Wachstum in den nächsten Jahren jedoch profitieren werden, gilt es genau zu identifizieren.

Innerhalb des letzten Jahres rissen Meldungen über Transaktionen im Contracting nicht ab. Der Markt wurde immer stärker auch durch anorganisches Wachstum geprägt, die Konzentration von Marktanteilen und Etablierung von größeren Playern sind die Folge. Weiterhin zu beobachten ist eine zunehmende Spezialisierung der Contractingdienstleister. Damit werden in wettbewerbsstrategischer Hinsicht klar identifizierbare Alleinstellungsmerkmale geschaffen, so dass die Forderung nach Referenzen in ebenbürtigen Projekten nur von wenigen Anbietern befriedigt werden kann. Spezialisierte Unternehmen stechen „Anbieter der breiten Masse“ immer mehr aus.

Die mit anorganischem Wachstum verbundenen Zielsetzungen der vergangenen

Jahre, nämlich durch Akquisition von Wettbewerbern oder Nischenanbietern größere Marktanteilszugewinne zu realisieren, gilt es jedoch in der aktuellen Finanzmarktsituation kritisch zu beleuchten. Bei weniger ambitioniertem Akquisitionsverhalten wird das unternehmensindividuelle Wachstum heute stärker wieder aus eigener Kraft (organisch) erfolgen müssen.

### Konsolidierung mit klarem strategischen Fokus

Die eingangs geschilderten Rahmenbedingungen und Zustände werfen wichtige Fragen auf:

- Wie weit sollen Anbieter auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen?
- Ist es aus Sicht des Unternehmens sinnvoll, Planungsaufwendungen zu begrenzen und das Angebot auf ein bestimmtes Maß zu vereinheitlichen?
- Wer wird in der aktuellen Lage Wachstum generieren?
- Werden sich Erfolge auf die Top-Player der Branche verteilen?
- Vor welchen Herausforderungen stehen Contractoren der zweiten Reihe?

Das frühe Aufgreifen von Innovationen und das Anbieten jedweder Technologien ist nicht zwingend der Königsweg. Technologische Marktfähigkeit, Beschaffungssicherheit von Brennstoffen, etc. sind oft kritische Faktoren. Hingegen ist die Festlegung auf innovative und dennoch markterprobte Technologien zur Steigerung der Expertise hinreichend, sichert die Vertrauenswürdigkeit und fokussiert die Ressourcen auf zentrales Know-how. Diese Art, als „Intelligenter Folger“ zu agieren, hat sich in vielen Fällen bereits als erfolgreich erwiesen.

Weiterhin kann es sinnvoll sein, das Leistungsspektrum entsprechend der jeweiligen Stärken und Marktgegebenheiten gezielt einzugrenzen (vgl. Abb. 1). Zur Steigerung der Effizienz können branchenspezifisch standardisierte Konzepte und „Produkte“ entwickelt werden, die Contracting für den Kunden greifbar machen. Eine Standardisierung auf Prozessebene zur Reduzierung von Kosten, Durchlaufzeiten und Erhöhung der Effizienz wirkt in hohem Maße positiv unterstützend. Gleichzeitig empfiehlt es sich, vor dem Hintergrund der unternehmensindividuellen Renditevorgaben und Kostenallokationen Zielprojektgrößen zu definieren.

<p><b>Wertschöpfungstiefe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensindividuelles Make-or-buy-Konzept</li> <li>• Identifikation von Kooperationspartnern auf versch. Ebenen (Planung, Finanzierung, Errichtung, Wartung/Betrieb, Vertrieb, usw.)</li> </ul>	<p><b>Standardisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt- und Prozessebene</li> <li>• Berücksichtigung der idealen Projektgröße/des Produktes bei Festlegung des Standardisierungsgrades</li> <li>• Einführung eines Target Costing</li> </ul>	<p><b>Zielbranchen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung von Branchenschwerpunkten in Abhängigkeit individueller Referenzen und Kompetenzen</li> <li>• Bewertung der Branchenschwerpunkte entsprechend der strategischen Ausrichtung (gewichtete Nutzwertbetrachtung)</li> </ul>
<p><b>Technologie-/Produktvielfalt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung der eigenen technologischen Position („Intelligenter Folger“ vs. „First Mover“)</li> <li>• Reduktion der „F&amp;E-Kosten“</li> </ul>	<p><b>Zielmarkt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokal</li> <li>• Regional</li> <li>• National</li> <li>• International</li> </ul>	<p><b>Projektgröße</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition von Zielprojektgrößen (Rentabilität, Volumen in € oder GWH, etc.)</li> <li>• Segmentspezifische Unterscheidungen möglich</li> </ul>

Abb. 1 Wesentliche strategische Eckpunkte und exemplarische Ausgestaltungen von Contracting

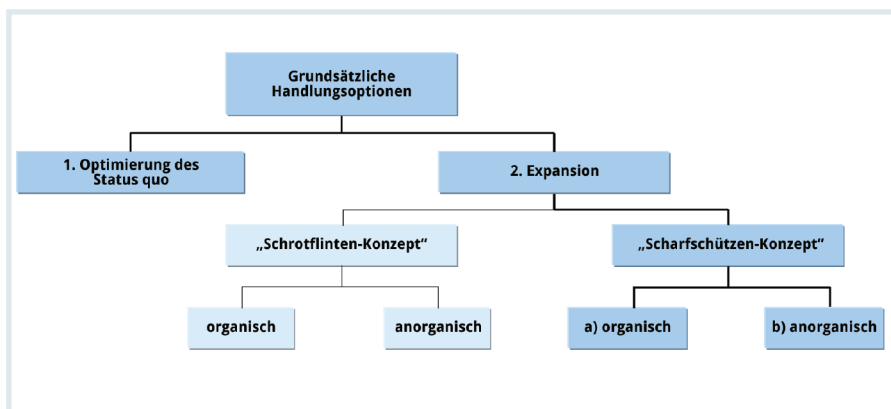


Abb. 2 „Hausaufgaben“ und Entwicklungsrichtungen im Contracting

Selten verinnerlicht ist die zentrale Erkenntnis, dass eine intensive Bearbeitung des Zielmarktes eine Segmentierung dessen und die Definition von Zielsegmenten erfordert (Eine Bearbeitung der Zielsegmente ist auch über anorganisches Wachstum möglich). Das „Schießen mit der Schrotflinte“ auf die breite Masse ist ineffizient und verspricht mäßige Erfolge.

Die Festlegung auf bestimmte Branchen und Contractingarten im Sinne eines „Scharfschützen-Konzeptes“, die gezielte Entwicklung von Know-how, Produkten und Referenzen verbessert die Marktdurchdringung und fördert die Weiterentwicklung von Alleinstellungsmerkmalen (siehe Abb. 2). Gleichzeitig können Kooperationen mit weiteren Marktteilnehmern an dieser Stelle unterstützend wirken, sie tragen jedoch in jedem Fall auch dazu bei, Projektkosten zu optimieren und zusätzliches Know-how zu erlangen.

### Ausgewogene Mischung

Neben einer Bereinigung um verschiedene „Altlasten“ wie wertvernichtende Contractingverträge und undurchsichtiges Projektcontrolling sichert die ausgewogene Mischung von Konsolidierung und Wachstum den Anbietern eine solide Basis für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Wer in der komplexeren und weiterhin dynamischen Welt des Contracting einen Platz finden möchte, sollte seine eigene Strategie entwickeln und entsprechend der aktuellen Entwicklungen turnusmäßig modifizieren.

*Dr. K. Neuhäuser, Partner, und S. Notzke, Beraterin, smm managementberatung GmbH, Düsseldorf  
neuhaeuser@s-m-m.de*

**smm managementberatung GmbH**  
Benrather Schloßallee 119  
D-40597 Düsseldorf  
Tel +49 (0) 211 - 863297-0  
Fax +49 (0) 211 - 863297-11  
Email [info@s-m-m.de](mailto:info@s-m-m.de)  
Web [www.s-m-m.de](http://www.s-m-m.de)

**smm**